

LA EMPRESA: FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN

LA EMPRESA (desde el punto de vista de la economía) es una unidad económica de producción en la que se combinan una serie de factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales, tecnología...), bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, para producir bienes y servicios que serán vendidos en el mercado con objeto de obtener el máximo beneficio.

Según el sector de actividad las podemos clasificar en:

- Empresas extractivas: pertenecen al sector primario y su actividad principal consiste en extraer las materias primas, por ejemplo, empresas agrícolas, ganaderas, minas, pesca.
- Empresas industriales: se incluyen en el sector secundario y su actividad es la fabricación de bienes físicos. Transforman las materias primas en productos elaborados y aptos para el uso o consumo, como las fábricas de quesos, muebles, vehículos, calzado, etc., y las dedicadas a la construcción.
- Empresas de servicios: son empresas del sector terciario, cuya actividad es poner al alcance de otras empresas o del consumidor los bienes y servicios que proceden de los sectores primarios y secundarios. Por ejemplo, comercio, transporte, comunicaciones, seguros, banca, enseñanza, sanidad, espectáculos, etc.

La empresa, para conseguir sus objetivos, tiene que realizar una serie de funciones que forman parte de la gestión interna y están relacionadas directa o indirectamente con la actividad principal.

1.1 FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las funciones principales de la empresa son:

La función técnica: consiste en realizar las actividades para la fabricación o transformación de los productos; por ejemplo, aprovisionar a la empresa de las materias primas y los medios utilizados en el proceso de fabricación; investigar y desarrollar los métodos más rentables.

La función comercial: Comprende las actividades relacionadas con la venta de los productos que fabrica o comercializa, tales como estudios de mercado, publicidad, promociones, etc.

La función financiera: engloba las actividades relacionadas con los flujos de capital; por ejemplo, conseguir los recursos económicos necesarios, gestionar los cobros y los pagos, analizar la rentabilidad de las inversiones, etc.,

La función social: está relacionada con los aspectos sociales y laborales del personal. Son las actividades que realiza el departamento de recursos humanos; por ejemplo, selección, contratación y formación del personal, gestión de nóminas y seguros sociales.

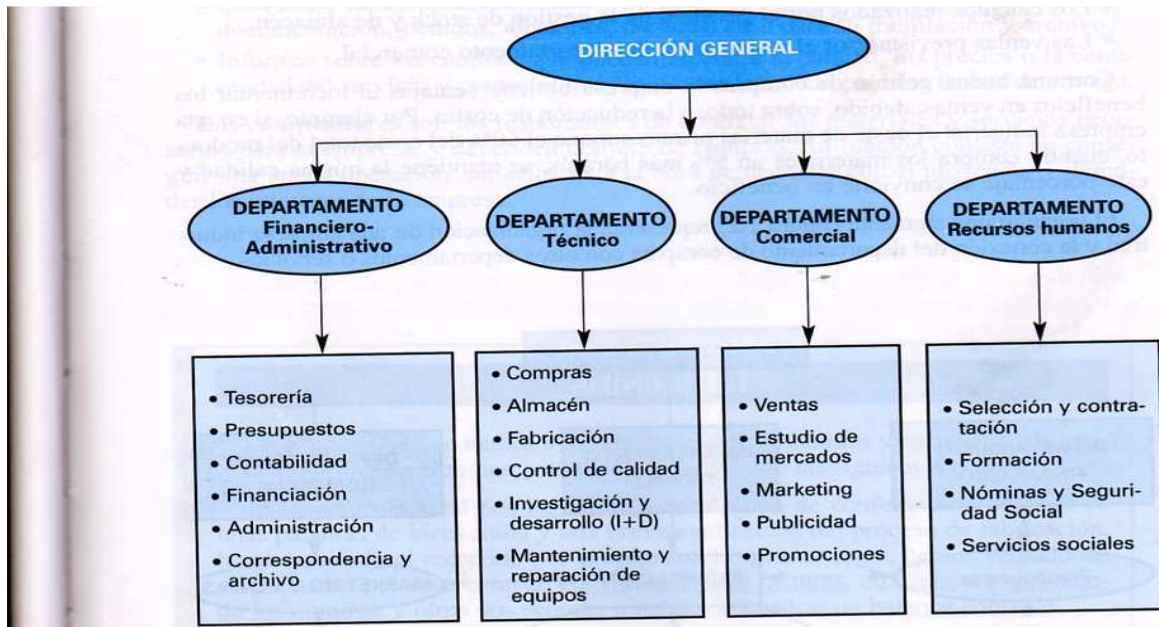
La función administrativa: gestiona la administración y el control de las operaciones realizadas en las distintas secciones de la empresa mediante el registro contable y administrativo de pagos y cobros, compras y ventas, correspondencia recibida y emitida, etc.,

Para llevar a cabo las funciones anteriores, es necesario que exista una buena coordinación entre los distintos departamentos, secciones o áreas de trabajo, donde se realizan unas actividades concretas.

1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización y estructura interna de la empresa se representa a través del organigrama, en él se reflejan los distintos departamentos y la conexión, dependencia o relación que existe entre ellos.

Organigrama es la representación gráfica de la organización interna de la empresa. Puede representar la estructura de toda la empresa (organigrama general) o de una sección o departamento (organigrama parcial)



1.2 El departamento de compras

El departamento de compras es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos marcados. Los productos y servicios necesarios están en función, por una parte, del tamaño de la unidad económica y, de otra, de la actividad principal, ya sea industrial, comercial o de servicios.

Los bienes adquiridos en la empresa industrial son materias primas y auxiliares, envases, repuestos, suministros, seguros, servicios de asistencia técnica y mantenimiento, que se incorporan al proceso productivo; en cambio, la empresa comercial compra mercaderías o artículos para la reventa; y la empresa de servicios adquiere los bienes que utiliza para llevar a cabo sus actividades (vehículos en una empresa de transporte) o contrata los servicios que no puede prestar (seguros en una agencia de viajes).

Como es obvio el departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión, al mínimo coste posible, la organización debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la empresa.

La planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la empresa; es decir, se tiene en cuenta como mínimo:

- Los presupuestos elaborados en el departamento financiero.
- Las necesidades de materia prima y servicios del departamento de producción.
- Los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén.

- Las ventas previstas por el responsable del departamento comercial.

1.3 LA FUNCIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Aprovisionar y comprar son dos términos que tienen un significado muy parecido. Aprovisionar es “abastecer o adquirir lo necesario” y comprar también significa “adquirir un bien”; pero en el argot empresarial existen marcadas diferencias entre ellas.

El aprovisionamiento tiene como **función** contribuir a los objetivos comunes de la empresa, a través de la adquisición de los materiales que ésta necesita para la elaboración de sus productos o comercialización, en las **mejores condiciones posibles y con el menor coste**, estableciéndose líneas de coordinación con los demás departamentos de la empresa, las cuales, previamente, deben haber sido definidas en el organigrama de la empresa.

Se entiende por aprovisionamiento la actividad que abarca **la gestión de compra, el almacenamiento de materiales necesarios** para el normal funcionamiento de la empresa y **el estudio de las técnicas de mantenimiento de los stocks mínimos y de seguridad** fijados para cada material, procurando que todo ello se realice en las mejores condiciones y con el menor coste.

La importancia de una buena política de aprovisionamiento es obvia por varias razones:

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los productos.
- La relación de la empresa con el proveedor, a está le interesa tener cuanto antes el producto solicitado.
- Gestionar el almacenaje de los productos.
- Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos, utilizando las técnicas de manipulación y conservación más adecuadas.

El stock almacenado representa una inversión de capital inmovilizado; por eso el punto de vista económico, conviene tener un nivel de existencias que guarde un equilibrio con el ritmo de ventas o las cantidades que de cada producto necesita la empresa. Un stock excesivo resulta caro de mantener (coste de espacio, almacenaje, mantenimiento y manipulación, etc.) y disminuye la competitividad de la empresa por el contrario, un stock insuficiente puede suponer perder ventas, insatisfacción de los clientes o la pérdida de éstos.

La **gestión de compras** cumple las funciones de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores y realizar las gestiones necesarias para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa.

Stock son las existencias en mercancías o productos que una empresa tiene en el almacén, a la espera de un posterior consumo (materias primas) o demanda (artículos para la venta)

1.3.1 OBJETIVOS DEL APROVISIONAMIENTO

La empresa para conseguir una gestión óptima de aprovisionamiento debe alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y demás suministros.
- Minimizar la inversión en el inventario.
- Reducir al máximo los costes de almacenamiento.
- Minimizar las pérdidas por daños, obsolescencia y artículos perecederos.
- Mantener un transporte eficiente de los inventarios.

- Proporcionar informes sobre el valor del inventario a contabilidad.
- Cooperar con compras, de manera que se puedan lograr adquisiciones económicas y eficientes.
- Hacer predicciones sobre las necesidades del inventario.

1.3.2 OBJETIVOS DE LAS COMPRAS.

Para alcanzar los objetivos anteriores es necesario, que se cumplan los siguientes requisitos:

- Buscar proveedores competitivos. Consiste en localizar fuentes de suministro que ofrezcan ventajas para nuestros productos. La característica principal es operar con el proveedor apropiado, que nos facilite los materiales de mejor calidad y nos asegure el plazo de entrega.
- La calidad de los materiales ha de ser adecuada para los fines a los que se destinan.
- Se ha de buscar la mejor relación calidad-precio que exista en el mercado. Cuando la calidad es el criterio principal de elección, es preciso negociar con el proveedor las facilidades de pago o el transporte, para intentar disminuir el coste de adquisición.
- El plazo de recepción de los materiales ha de ser el oportuno, para que estén disponibles cuando se necesiten.
- Conseguir materiales estándar. El departamento de compras debe estudiar las tendencias del mercado; así la empresa tiene información sobre los materiales estándar que existen, consiguiéndolos a un coste más bajo que si los tuviera que adquirir diseñados a medida.
- La atención dispensada por los proveedores.
- Las facilidades otorgadas en el pago.
- El sistema de transporte empleado.

El departamento de compras debe también **analizar las tendencias del mercado**, para poder estar preparados ante posibles cambios, estudiar los métodos de almacenamiento, **buscar soluciones** para mejorar los costes de la organización.

Caso práctico 1

Sabiendo que la materia prima implica el 60% del coste de la producción vendida, calcula el ahorro que supone sobre dicho coste el descenso de un 5% en el precio de la materia prima.

⇒ Solución:

1.4 NECESIDADES DE APROVISIONAMIENTO.

El aprovisionamiento de materiales y productos está estrechamente relacionado con su almacenaje; pero hay que tener en cuenta que durante el tiempo que el producto está almacenado no aumenta de valor y, en cambio, en la empresa se generan unos costes que encarecen el coste total del producto; cabe preguntarnos: ¿Cuáles son las razones que nos impulsan a aprovisionar el almacén? ¿Cuándo necesita la empresa almacenar sus productos?

Primero debemos precisar que el almacén, a nivel general, es un centro regulador de la distribución de mercancías. Éstas por motivo estacional (productos agrícolas) de producción (fabricación en grandes series) o de transporte (cargas completas en barco o trenes) se convierten en disponibles en volumen pero sin continuidad; es decir, existen en grandes cantidades pero por tiempo limitado.

La necesidad de aprovisionar es una consecuencia de la organización del almacén, la producción y la demanda.

Los almacenes en la empresa actúan a favor del proceso productivo (almacén de aprovisionamiento) o de la organización comercial (almacén de productos terminados)

- El almacén de aprovisionamiento es necesario para mantener el ritmo de producción, sirve de puente entre los suministradores de materias primas y el centro de elaboración del producto, cuando no es posible agrupar a los proveedores alrededor de la fábrica.
- El almacén de productos terminados, en cambio, es necesario para regular el mercado de consumo, es el depósito que alimenta el mercado cuando hay desequilibrio entre los ritmos de producción y consumo; cuando existen diferencias de tiempo entre el periodo de consumo y fabricación, cuando las zonas de producción se encuentran muy alejadas del mercado, o cuando los plazos de aprovisionamiento son superiores a los exigidos por los clientes.

Otras veces debemos tener mercancías almacenada para que en el momento de producirse la demanda la respuesta sea inmediata; de esta forma, el almacén cumplirá el objetivo de aproximar el producto a los puntos de consumo.

Algunas de las situaciones que obligan a la empresa a aprovisionar el almacén son:

- ☞ Cuando la fabricación se realiza en cadena y los suministradores se encuentran lejos. Necesitamos almacenar (ciertas cantidades de materiales o materias primas) para que el centro de producción no se encuentre desprovisto de existencias ante sucesos como una huelga de transporte o las inclemencias del tiempo.
- ☞ Cuando la fabricación es estacional y la demanda constante. Por ejemplo, los fabricantes de conservas de tomate disponen de un período muy corto de producción, ésta tiene lugar en la época de recogida de materias primas. En cambio, el consumo de tomate en conservas se produce durante todo el año, por eso hay que almacenar el producto elaborado para abastecer la demanda del mercado.
- ☞ Cuando la fabricación se realiza en cadena pero la demanda es irregular o estacional, como es el caso de los fabricantes de turrónes o equipos de nieve; éstos mantienen un ritmo constante de producción aunque el consumo sólo tenga lugar en invierno.
- ☞ Cuando los centros de producción se encuentran muy alejados de los puntos de consumo. En estos casos se almacena para no encarecer los costes de aproximación del producto al mercado; es decir, para abaratar el transporte al utilizar tarifas reducidas por cargas completas o grandes volúmenes de mercancía.
- ☞ Cuando debemos anticiparnos a los pedidos de los clientes. Debemos aprovisionar y almacenar para tener el producto disponible en el momento que se necesita, de esta forma la respuesta a la demanda del cliente será inmediata.

Sin embargo, también existen muchas razones en contra del almacenaje. La empresa para almacenar sus productos necesita realizar fuertes inversiones en edificios e instalaciones; la mercancía almacenada ocupa espacio, genera costes de mantenimiento, manipulación, gestión administrativa; la mercancía almacenada envejece y sufre obsolescencia, cuando permanece demasiado tiempo almacenada, etc. Si pudiéramos conectar directamente a nuestros proveedores con nuestros clientes, el

almacén no sería necesario. Pero esto no es posible, porque incluso cuando se fabrica sobre pedido alguien tiene que almacenar las materias primas o los productos terminados.

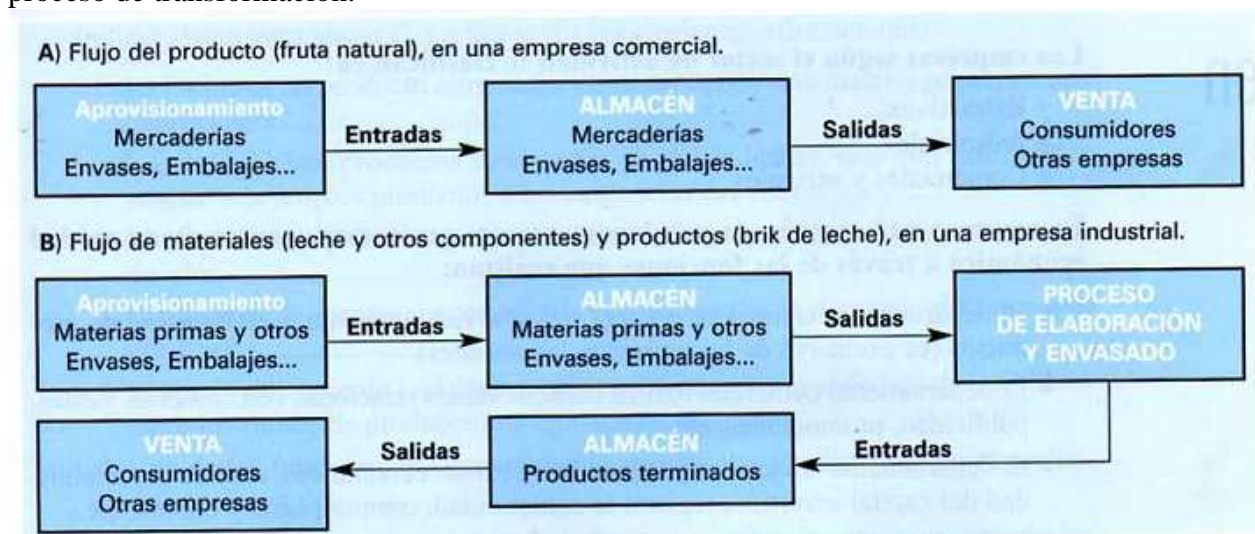
Cuando la empresa no puede evitar almacenar los productos trata de minimizar los costes. Para ellos, utiliza los medios físicos y mecánicos disponibles, para gestionar de forma eficaz el flujo de mercancías y el stock en inventario, el nivel de servicio exigido por los clientes y los medios de transporte y manipulación, etc.

1.5 CIRCUITO Y FLUJO DE MATERIALES

Generalmente, el circuito o camino que recorre el producto al trasladarse desde el centro de extracción (mina, bosque, huerta...) o el centro de producción (fábrica) hasta que llega al cliente o consumidor se hace en dos etapas: una desde el centro de extracción a la fábrica o almacén, que se conoce como **“canal de aprovisionamiento”**, y otra desde la fábrica o almacén a los puntos de venta y se denomina **“canal de distribución”**

Una vez que los materiales y las mercancías han llegado a la empresa, los flujos reflejan las entradas y salidas que se producen en las distintas secciones o almacenes al realizar las actividades de fabricación y venta.

Como el aprovisionamiento de un almacén procede tanto de fuentes externas (proveedores) como internas (centros de producción) veamos los flujos de dos productos de consumo diario como puede ser: fruta natural (peras, manzanas...) y un brik de leche o cualquier otro producto que pase por un proceso de transformación.



Los materiales que componen el stock, en la empresa industrial, son muchos y variados, hasta que se transforman en el producto final pasan por muchas fases de transformación y como consecuencia los flujos que se producen en los distintos almacenes son muy frecuentes. En cambio en las empresas comerciales el stock, utilizan un solo almacén y esto hace los flujos sean menores.

Si analizamos la relación que existe entre la actividad principal de la empresa (industrial, comercial o servicios) y el stock, podemos observar que el aprovisionamiento de materiales y otros bienes, generalmente, no tiene la misma importancia en todas las organizaciones.

Las empresas industriales se caracterizan por su actividad transformadora y cumplen las siguientes funciones básicas.

- Aprovisionamiento de materias primas y otros materiales, que obtienen de los proveedores con el fin de someterlos al proceso de elaboración o transformación.
- Transformación de los materiales en productos terminados, es decir, bienes transformados y aptos para la venta.
- Distribución y venta de los productos fabricados. Cuando la empresa no trabaja sobre pedido en firme, la función de distribución también lleva implícita la promoción de ventas, la captación de clientes y la entrega en los puntos de venta acordados.
- Para reducir el coste del producto final hay que medir al máximo la calidad-precio de las materias primas que forman parte del producto final.
- Se valorará la asistencia técnica y el adiestramiento que proporciona el proveedor, la calidad del producto, los plazos de entrega y las condiciones financieras de las ofertas.

Las empresas comerciales centran su actividad en las funciones de aprovisionamiento y distribución; los stock o mercancías son los bienes adquiridos con el fin de venderlos a terceros sin transformación previa.

- El aprovisionamiento en las empresas comerciales mayoristas proviene directamente del fabricante; mientras que en las detallistas el proveedor puede ser un fabricante o un distribuidor mayorista.
- La distribución, en la empresa mayorista, se dirige a las empresas detallistas y en el caso de éstas, directamente al consumidor final.
- Hay que tener en cuenta el coste del producto dada la fuerte competencia que existe.
- la calidad del producto y los plazos de entrega serán las dos variables principales a tener en cuenta.

Las empresas de servicios centran sus funciones en satisfacer las necesidades de los clientes y analizar la calidad del **servicio**. Los bienes que adquieren son para llevar a cabo la actividad que realizan y al ser de uso, generalmente, no se almacenan. Por ejemplo, en una empresa de transporte el aprovisionamiento lo forman los vehículos y otros servicios solicitados por sus clientes.

ACTIVIDAD 1.1

La empresa “X” se dedica a la fabricación de embutidos y ha recibido la visita de un grupo de alumnos; uno de ellos ha tomado las siguientes notas.

El Director General nos ha recibido en el salón de conferencias; después de unas palabras de bienvenida y una breve explicación del proceso de fabricación, hemos iniciado el recorrido por la empresa. En primer lugar, hemos visitado las oficinas, dos personas estaban clasificando unas facturas, otra estaba imprimiendo las nóminas y otros dos señores trataban de cuadrar un balance contable.

En la sección de embutidos había mucha gente, unos estaban en la máquina de cortar la carne, ésta pasaba a través de una cinta transportadora a un tanque muy grande donde una gran batidora la mezclaba con las especias que salían por diferentes tubos. Cuando se ha parado la batidora, un señor ha tomado una muestra de la mezcla en una cubeta de laboratorio. Dos señores estaban reparando la máquina de embutir salchichas.

En una nave había muchos jamones colgados (recubiertos de conservantes) y en otra unas señoras colocaban etiquetas en las bolsas de jamón York envasado al vacío.

Cuando hemos llegado a las cámaras frigoríficas, un empleado ha pedido al Director que le prestara un momento de atención y le ha dicho: “hemos concluido las pruebas de la nueva máquina, con ella podemos reducir un 30% el consumo de energía y 50% el tiempo de producción.

Después nos ha llevado al segundo piso. En una sala estaban reunidas varias personas que informaban a su jefe sobre las tiendas y supermercados que habían visitado. El jefe les ha entregado unos catálogos que tienen que repartir a los clientes y le ha mostrado el vídeo cuyo anuncio se emitirá en las principales cadenas de televisión.

Al terminar la visita nos han pasado una encuesta con preguntas respecto a los productos que fabrica la empresa. Al salir nos han entregado a cada uno una bolsa con varios productos para que los podamos degustar con nuestros familiares.

Se pide:

1. Hacer un organigrama de la empresa “X” y las secciones incluidas en cada departamento.
2. Indicar las actividades que se estaban realizando en cada departamento o sección por los que ha pasado nuestro compañero durante la visita (se corresponde con las frases subrayadas).

ACTIVIDAD 1.2

Completa las frases siguientes:

1. La función consiste en realizar las actividades necesarias para la elaboración de los productos.
2. La función realiza actividades relacionadas con la búsqueda de recursos económicos.
3. La función se encarga de las campañas promocionales.
4. Organizar las actividades del departamento de compras es una función del
5. Losson los encargados de contratar los materiales y servicios que necesita la empresa.

ACTIVIDAD 1.3

Indicar si son verdaderas (V) o falsas (F) las siguientes afirmaciones:

1. La harina es un producto terminado, en un molino, y una materia prima, en una panificadora.....
2. Los envases son productos terminados de una industria, que otra utiliza para adaptar sus propios productos a las exigencias del cliente.....
3. El almacén de aprovisionamiento es necesario para mantener el ritmo de producción.....
4. El almacén de mercancías es necesario para regular la demanda del consumidor final.....
5. El aprovisionamiento y el almacenaje son necesarios cuando hay desequilibrio entre los ritmos de producción y consumo.....

6. Una de las funciones del departamento de compras es planificar las necesidades de materiales.....
7. Establecer un sistema eficiente de información sobre los stocks es uno de los principales objetivos del departamento técnico.....
8. Las actividades relacionadas con la búsqueda de recursos humanos pertenecen a la función técnica.....
9. Las actividades relacionadas con la distribución del producto pertenecen a la función técnica.....
10. Las actividades relacionadas con los flujos de capital pertenecen a la función administrativa.....

Actividad 1.4

Analiza y responde a las siguientes cuestiones:

1. ¿En qué consiste la gestión de aprovisionamiento?
2. ¿Cuáles son las principales funciones del aprovisionamiento?
3. ¿Cuáles son las principales funciones asignadas al departamento de compras?
4. ¿Qué objetivos se establecen en el departamento de compras?

ACTIVIDAD 1.5

1. Cita algunas de las situaciones que obligan al aprovisionamiento y almacenaje de materiales y productos.
2. Cita los inconvenientes del aprovisionamiento y almacenaje de materiales y productos.

ACTIVIDAD 1.6

La empresa MICHELIN se dedica a la fabricación de neumáticos, que vende a fabricantes de automóviles y talleres de reparación de vehículos. Refleja mediante un esquema el flujo de materiales y productos.

ACTIVIDAD 1.7

La cooperativa AGRINVER se dedica al envasado y empaquetado de frutas y verduras; compra los productos directamente a los hortelanos y los vende a supermercados y grandes distribuidores. Refleja mediante un esquema el flujo o circuito de materiales y productos.